JASPSS
مجلة المجتمع العربي لنشر الدراسات العلمية
ISSN: 2958-6798
الإصدار رقم (122)
2025-11-3
https://jaspss.com

**عنوان البحث**

# ضبط المشتريات الحكومية ودورها في تقليل الإنفاق العام

**إعداد**

**فادي عبدالله ابراهيم القرعان**

**رئيس قسم النفقات**

**بلدية الطيبة**

**الملخص**

يُعد ضبط المشتريات الحكومية من الركائز الأساسية في إدارة المال العام بكفاءة، إذ يسهم في تحقيق الشفافية وترشيد استخدام الموارد المالية ضمن مؤسسات الدولة. فعملية الشراء الحكومي تمثل جانبًا كبيرًا من الإنفاق العام، مما يجعل ضبطها ضرورة استراتيجية لضمان توجيه الأموال نحو الاحتياجات الفعلية وبأفضل الأسعار والجودة الممكنة. ومن خلال تطبيق سياسات واضحة وإجراءات رقابية فعّالة، يمكن الحد من الهدر المالي والتلاعب بالعقود والمناقصات، إضافةً إلى تعزيز ثقة المواطنين في كفاءة الإدارة العامة وقدرتها على إدارة المال العام بمسؤولية.

كما أن تحسين منظومة المشتريات الحكومية ينعكس إيجابًا على التنمية الاقتصادية من خلال تشجيع المنافسة العادلة بين الموردين وتحفيز بيئة الأعمال المحلية. ويسهم اعتماد أنظمة المشتريات الإلكترونية والحوكمة الرقمية في تسريع الإجراءات وتقليل التكاليف الإدارية المرتبطة بعمليات الشراء، مما يعزز كفاءة الإنفاق ويضمن العدالة في التوريد. ومن خلال هذه الممارسات، يتحقق التوازن بين ضبط الإنفاق وتوفير الخدمات العامة بجودة عالية، مما يجعل من نظام المشتريات الحكومية أداة محورية لتحقيق الاستدامة المالية وتعزيز الأداء المؤسسي في القطاع العام.

## Abstract

Controlling government procurement is one of the fundamental pillars of efficient public financial management. It contributes to achieving transparency and rationalizing the use of financial resources within state institutions. Government procurement represents a significant portion of public spending, making its control a strategic necessity to ensure that funds are directed towards actual needs at the best possible prices and quality. By implementing clear policies and effective control procedures, financial waste and manipulation of contracts and tenders can be reduced, in addition to enhancing citizens' confidence in the efficiency of public administration and its ability to manage public funds responsibly.

Improving the government procurement system also positively impacts economic development by encouraging fair competition among suppliers and stimulating the local business environment. Adopting electronic procurement systems and digital governance contributes to accelerating procedures and reducing administrative costs associated with procurement processes, thus enhancing spending efficiency and ensuring fairness in supply. Through these practices, a balance is achieved between controlling spending and providing high-quality public services, making the government procurement system a pivotal tool for achieving financial sustainability and enhancing institutional performance in the public sector.

**المقدمة**

ان إدارة الدوائر الخدمية تركز على تحسين جودة الخدمات العامة ورفع كفاءتها من خلال التخطيط، التنظيم، الإشراف، وتقديم الدعم الفني، وتشمل مهامها تحديث السياسات والمعايير، تقييم أداء الدوائر، وضمان رضا العملاء وبما ان هذه الدوائر هي دوائر خدمية غير ربحية مثل البلديات وهي موضوع البحث فهي تعتمد في ايراداتها على مخصصاتها من الضرائب والرسوم وحصص المحروقات من موازنة الدولة وما يتم فرضه على المواطنين من مسقفات ورسوم رخص وغيره من الرسوم الاخرى والتي هي بطبيعة الحال تقل عن المبالغ التي تحتاجها البلديات لتقديم الخدمات للمواطنين بشكل جيد ومستمر وبما ان موازنة البلديات تعد لسنة واحدة وبالرجوع الى نسبة التحصيل فان بعض المبالغ والرسوم المفروضه على المواطنين لا يتم تحصيلها في نفس العام فان هذا يزيد العبء على البلديات في توفير السيولة للاستمرار في تقديم الخدمات فلا بد من طرق اخرى للاستمرار بتقديم الخدمات بشكل جيد ومن هذه الطرق التي لا بد من التفكير فيها بشكل جيد هي تقليل الانفاق العام.

ويعتبر ترشيد النفقات العامة موضوع ذو أهمية بالغة؛ كونه يعالج مشكلة عجز الميزانية العامة، التي تعد من المسائل الجوهرية المثيرة للاهتمام، فقد أصبحت الدول تنظر إلى العجز كمشكلة حقيقية تتطلب تخطيطا دقيقا، في ظل تقلص الموارد وتزايد النفقات العامة.

وتُعد المشتريات الحكومية من أبرز مجالات الإنفاق العام في أي دولة، إذ تشكل نسبة كبيرة من الميزانية العامة وتؤثر بشكل مباشر في كفاءة استخدام الموارد المالية. ومع تزايد احتياجات التنمية الاقتصادية والاجتماعية،

أصبح ضبط عمليات الشراء الحكومي ضرورة حتمية لتفادي الهدر المالي، وتحقيق الشفافية، والمساءلة، وضمان استدامة الموارد المالية.

تتمثل مشكلة البحث في أن العديد من الدول تواجه تحديات كبيرة في ضبط المشتريات، مثل الفساد الإداري، ضعف التخطيط، وعدم فعالية الإجراءات الرقابية، ما يؤدي إلى زيادة التكاليف وتقليل الفائدة الاقتصادية من الإنفاق العام. ومن هنا يبرز دور البحث في دراسة كيفية ضبط المشتريات الحكومية وتأثيره المباشر في تقليل الإنفاق العام وتحسين الأداء المالي للدولة.

**أهداف البحث**

1. تقديم إطار مفاهيمي شامل للمشتريات الحكومية وأنواعها ومراحلها.
2. تحليل القوانين والتنظيمات الوطنية والدولية المتعلقة بالمشتريات.
3. استعراض دور التحول الرقمي وأدوات الذكاء الاصطناعي في تحسين الكفاءة.
4. بيان اثر تحسين ادارة العلاقات مع الموردين ودورها في تقليل الانفاق العام .
5. دراسة العلاقة المباشرة بين ضبط المشتريات وتقليل الإنفاق العام باستخدام أمثلة رقمية تقديرية.
6. تقديم توصيات عملية وحلول مستقبلية لتطوير نظام المشتريات الحكومية.

**منهجية البحث:**

يعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي، باستخدام الدراسات الميدانية والتقارير الدولية، مع توثيق الأمثلة الرقمية لتوضيح مدى التأثير الاقتصادي لضبط المشتريات. كما تم استخدام المقارنة بين الأنظمة الرقمية والأنظمة التقليدية لتسليط الضوء على الفوائد المالية والإدارية.

## 1- ما هي المشتريات الحكومية ؟

المشتريات الحكومية هي جميع العمليات التي تقوم بها الجهات العامة للحصول على السلع والخدمات والمشروعات اللازمة لتحقيق أهدافها، سواء كانت اجتماعية أو اقتصادية.

تنقسم المشتريات إلى:

- **سلع استهلاكية:** مثل المعدات المكتبية.
- **خدمات:** مثل استشارات، صيانة، وبرامج تدريب.
- **مشروعات كبيرة مثل انشاء** الطرق والبنية التحتية.

وتختلف المشتريات الحكومية عن القطاع الخاص بعدة جوانب:

1. تخضع لقوانين وأنظمة صارمة لضمان حماية المال العام.
2. تتطلب شفافية ومنافسة عادلة بين الموردين.
3. تشمل إجراءات رقابية موسعة قبل وبعد التنفيذ لضمان جودة الأداء.

**مفهوم ضبط المشتريات الحكومية**

ضبط المشتريات هو العملية التنظيمية والاستراتيجية لتوفير المواد والخدمات الضرورية للمؤسسة بأفضل قيمة ممكنة يشمل ذلك تحديد الاحتياجات، واختيار الموردين بعناية، والتفاوض على الأسعار وشروط التسليم، ومتابعة عمليات الشراء لضمان الحصول على الجودة والسعر والتوقيت المناسب.

**وتكمن اهمية ضبط المشتريات الحكومية فيما يلي :**

- **الحد من الفساد المالي والإداري:** تقليل التجاوزات والتلاعب في العطاءات.
- **تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد:** كل دينار ينفق يعود بأقصى منفعة ممكنة.
- **رفع كفاءة الإنفاق الحكومي:** توفير نسبة من الميزانية يمكن إعادة توجيهها لمشروعات أخرى.
- **تحسين جودة الخدم:** الموردون يلتزمون بالجودة لضمان استمرار التعامل معهم.
- **تعزيز الثقة بين الحكومة والمجتمع:** الشفافية في المشتريات تزيد مصداقية الجهات الحكومية.

**ويتم ضبط المشتريات الحكومية من خلال المراحل التالية:**

1. **التخطيط المسبق:** تحديد الاحتياجات بدقة لتجنب الشراء المفرط أو غير الضروري.
2. **إعداد العطاءات والمناقصات:** الإعلان بشفافية، وضع شروط واضحة، وتقييم العروض بطريقة موضوعية.
3. **اختيار الموردين:** بناءً على الجودة، السعر، والقدرة على الالتزام بالجدول الزمني.
4. **المتابعة والتنفيذ:** مراقبة الالتزام بالعقود والجودة.
5. **التقييم بعد التسليم:** تحليل الأداء واستخلاص الدروس لتحسين العمليات المستقبلية.

6. **القيود القانونية:** بعض القوانين القديمة لا تسمح بتطبيق الأنظمة الرقمية بشكل كامل.

**أمثلة رقمية تقديرية**

| الدولة | نوع المشتريات | التوفير السنوي بعد ضبط المشتريات |
|---|---|---|
| كوريا الجنوبية | مشروعات عامة | 10% من إجمالي الإنفاق |
| سنغافورة | خدمات ومعدات | 8% من الميزانية السنوية |
| الإمارات | كافة الجهات | 7% من التكاليف الإدارية |
| الأردن | معدات وخدمات | 5–8% من الإنفاق السنوي |

هذه الأرقام تقديرية بناءً على تقارير البنك الدولي وOECD، وتوضح الفائدة المباشرة لضبط المشتريات على الإنفاق العام.

**2- الإطار القانوني والتنظيمي للمشتريات الحكومية**

**القوانين والاتفاقيات الدولية**

تستند المشتريات الحكومية في معظم الدول إلى قوانين وطنية تتماشى مع المعايير الدولية، ومن أبرزها **اتفاقية المشتريات الحكومية (GPA)** التابعة لمنظمة التجارة العالمية، والتي تهدف إلى:

- تحقيق الشفافية في العطاءات والمناقصات.

- ضمان المنافسة العادلة بين الموردين.
- فتح الأسواق الحكومية أمام الموردين الدوليين بشكل متكافئ.

**القوانين والتنظيمات الوطنية**

في الدول العربية:

- **الأردن:** اعتمدت وزارة المالية نظام المشتريات الحكومية الإلكتروني لتوحيد إجراءات الشراء.
- **الإمارات:** طورت أنظمة إلكترونية متقدمة تشمل كافة الجهات الحكومية وتراقب كل مراحل الشراء.
- **السعودية:** أصدرت لوائح جديدة تهدف إلى رفع كفاءة الإنفاق وزيادة الشفافية.

أما في الدول الأجنبية:

- **بريطانيا:** تعتمد نظام الشراء العام الموحد مع مراقبة مباشرة من مكتب الرقابة المالية.
- **سنغافورة وكوريا الجنوبية:** اعتمدتا أنظمة رقمية شاملة (E-Procurement) تتيح مراقبة كل العطاءات بشكل لحظي.

**3- التحول الرقمي في المشتريات الحكومية**

المشتريات الإلكترونية هي استخدام المنصات الرقمية لإدارة جميع مراحل الشراء الحكومي، من الإعلان عن المناقصات إلى توقيع العقود ومتابعة التسليم، مما يقلل البيروقراطية والفساد الإداري.

حيث ان البيروقراطية هي نظام إداري منظم يعتمد على هيكل هرمي صارم، قواعد واضحة، وتسلسل في السلطة والمسؤوليات، وتوجد في الهيئات الحكومية والشركات الكبرى والمؤسسات الأخرى و يهدف هذا النظام إلى ضمان الانتظام والكفاءة، ولكنه غالبًا ما يؤدي إلى تباطؤ في اتخاذ القرارات، وتعقيد في الإجراءات، والحد من الابتكار مما يؤدي بدورة الى زيادة اسعار السلع من الموردين بحجة التاخير في الاجراءات وتأخير صرف المبالغ لمستحقيها من الموردين.

ولذلك فان استخدام المنصات الرقمية في عمليات الشراء تسرع من هذه الاجراءات بشفافية عالية مما يؤدي بدورة الى بناء علاقات جيدة مع الموردين و خفض اسعار السلع والخدمات ويقلل من المحسوبيات والرشوه والفساد.

**فوائد التحول الرقمي**

- **زيادة الشفافية ومكافحة الفساد**

يساهم التحول الرقمي في زيادة الشفافية في المشتريات ومكافحة الفساد عن طريق توفير سجلات رقمية قابلة للتتبع والتحقق، مما يحد من الفرص أمام الوساطة والرشوة والمحسوبية .كما أنه يزيد من الكفاءة والمساءلة من خلال أتمتة العمليات، وتوفير الوصول السهل والمفتوح إلى البيانات والمعلومات المتعلقة بالمشتريات، ونشر تقارير الأداء، وتسهيل مراقبة المشتريات من قبل أصحاب المصلحة

كما ان التحول الرقمي يساعد في مكافحة الفساد بشكل فعال من خلال ما يلي:

**الحد من التدخلات اليدوية:**

تقلل أتمتة العمليات من الحاجة إلى التدخل اليدوي، مما يقلل من فرص المحسوبية والرشوة والوساطة.

**زيادة المساءلة :**

تضمن الأنظمة الرقمية المساءلة عن طريق توفير أدوات للمواطنين والجهات الرقابية لتقديم الشكاوى ومتابعة حالة الطلبات والمشتريات.

**مراقبة المعاملات :**

تحد التقنيات الرقمية مثل البلوك تشين من مخاطر تغيير تفاصيل المعاملات المسجلة، مما يضمن استقرار البيانات وشفافيتها ويجعل التحايل صعبًا للغاية.

- **تحسين سرعة وجودة اتخاذ القرار.**

تُقلل أتمتة المهام الروتينية، مثل معالجة طلبات الشراء، من الوقت اللازم لإتمام كل خطوة، وتحرير وقت الموظفين للتركيز على مهام أكثر استراتيجية .في بعض الحالات، يُمكن اختصار معالجة طلب الشراء من ساعات إلى دقائق.

كما توفر قواعد البيانات الخاصة بالموردين على المنصات الرقمية وصولًا أوسع للموردين ، مما يسهل اتخاذ قرارات الشراء المباشر بناءً على مجموعة أكبر من الخيارات المتاحة.

- **تقليل التكاليف الإدارية والهدر المالي**

يقلل التحول الرقمي من استهلاك القرطاسية والمطبوعات والادوات المكتبية ولوازمها.

- **تعزيز التنافسية بين الموردين.**

يعزز التحول الرقمي في المشتريات الحكومية التنافسية من خلال زيادة الشفافية، وتوسيع نطاق المنافسين، وتقليل التكاليف، وتسريع الإجراءات .تتيح المنصات الرقمية الفرصة لعدد أكبر من الموردين، بمن فيهم الشركات الصغيرة والمتوسطة، للمشاركة في المناقصات الحكومية .كما تضمن الأتمتة والأنظمة الإلكترونية معايير أكثر إنصافًا في تقييم العروض، مما يحد من البيروقراطية والفساد ويشجع على الابتكار لدى الموردين لتقديم عروض أفضل.

## 4- ادارة العلاقات مع الموردين

### مفهوم ادارة العلاقات مع الموردين

إدارة العلاقات مع الموردين هي عملية تنظيمية واستراتيجية تهدف إلى تطوير التعاون بين الجهة الحكومية والموردين لتحقيق الأهداف المشتركة. وتشمل تحديد الموردين الاستراتيجيين، وتقييم أدائهم، وتطوير قنوات التواصل معهم، بما يضمن تحسين الجودة وخفض التكاليف وتحقيق استدامة الإمداد.

**اهمية ادارة العلاقات مع الموردين**

**1- تحسين جودة المشتريات**

من خلال التعاون مع الموردين الموثوقين وتبادل المعلومات الفنية والخبرات التي قد تنقص الموظفين والقائمين على عمليات الشراء.

**2- تحقيق وفورات مالية**

عبر التفاوض الفعّال واتفاقيات التوريد طويلة الأجل.

**3- تقليل المخاطر**

كالتأخير في التوريد أو ضعف جودة السلع والخدمات.

**دعم الشفافية والمساءلة**

من خلال توثيق العمليات وإشراك الموردين في منظومات إلكترونية مركزية.

**العلاقة بين إدارة الموردين وتقليل الإنفاق**

**بناء علاقات استراتيجية طويلة الأمد**

العلاقات المستمرة مع الموردين الموثوقين تقلل من الحاجة لإعادة طرح العطاءات المتكررة، مما يخفض التكاليف الإدارية ويزيد من استقرار الأسعار وجودة الخدمات.

**تحسين عملية التفاوض**

عند وجود علاقة مبنية على الثقة والشفافية، يمكن تحقيق أسعار أفضل من خلال مفاوضات قائمة على الفهم المتبادل للمصالح، مما يؤدي إلى تقليل الأسعار وزيادة القيمة مقابل المال.

**الابتكار والتطوير المشترك**

تشجع العلاقة الجيدة الموردين على اقتراح حلول مبتكرة أو تحسينات تقنية تؤدي إلى خفض التكلفة وزيادة الكفاءة التشغيلية في المؤسسات الحكومية.

**تقليل الهدر والتأخير**

من خلال إدارة فعّالة للعلاقات، يمكن تقليل الأخطاء في التوريد أو تأخير التسليم، ما يقلل الهدر المالي والوقت المهدور.

**استراتيجيات تحسين إدارة العلاقات مع الموردين**

**استخدام الأنظمة الإلكترونية**

تسهل متابعة العقود والتواصل مع الموردين وتقييم الأداء بشكل فوري.

**تصنيف الموردين وتقييمهم دورياً**

لضمان التعامل مع الموردين ذوي الكفاءة العالية واستبعاد غير الملتزمين.

**تدريب الكوادر الحكومية**

على مهارات التفاوض، التحليل المالي، والتعامل التعاوني مع الموردين.

**تطبيق مبدأ الشراكة**

بدلاً من العلاقة القائمة فقط على السعر، تُبنى شراكة تحقق المصالح المشتركة.

**تحفيز الموردين المتميزين**

عبر برامج تكريم أو فرص إضافية في العطاءات الحكومية.

**التحديات التي تواجه إدارة الموردين في القطاع الحكومي**

**البيروقراطية وتعقيد الإجراءات**

وهذا ما يتم تجاوزه في التحول الرقمي وادخال المنصات الرقمية في المشتريات الحكومية.

**نقص البيانات الدقيقة عن الموردين**

وهذا التحدي يتم حله من خلال التحول الرقمي من خلال توفير سيرة اتية عن كل شركة ومورد ومقاول بأدق التفاصيل.

**الميل الى التركيز على السعر الادنى بدلا من الجوده والقيمة الاجمالية**

يتم حل هذا التحدي عندما يتم تحقيق وفورات في الانفاق العام مما يساعد الجهات الخدمية على الارتقاء بجودة الخدمة والتي بدورها تحتاج سلع ذات جودة عالية.

**أثر تحسين إدارة الموردين على تقليل الإنفاق**

**تحسين إدارة العلاقات مع الموردين يؤدي إلى**

- خفض تكاليف الشراء المباشر بنسبة تصل إلى 10–20٪.
- تقليل تكاليف إعادة العمل أو الإصلاح الناتج عن الجودة المنخفضة.
- تحسين الكفاءة التشغيلية داخل المؤسسات الحكومية.

- تعزيز ثقة الموردين واستقرار السوق المحلي

وهكذا، فإن إدارة الموردين ليست مجرد عملية تنظيمية، بل هي أداة مالية واستراتيجية لتقليل الإنفاق العام وتحسين الأداء الحكومي.

**العلاقة بين ضبط المشتريات وتقليل الإنفاق العام**

**الآليات الاقتصادية لضبط المشتريات**

ضبط المشتريات الحكومية يؤثر بشكل مباشر على الإنفاق العام من خلال عدة آليات:

1. **تحسين الكفاءة الاقتصادية:** شراء السلع والخدمات بأقل تكلفة ممكنة دون الإخلال بالجودة.
2. **منع الهدر المالي:** تقديرات دقيقة للاحتياجات، وتجنب المبالغة أو التكرار في الشراء.
3. **تعزيز المنافسة:** فتح باب المناقصات للموردين بشكل شفاف يزيد التنافس ويخفض الأسعار.
4. **المشتريات الموحدة:** شراء الجهات الحكومية المشتركة لاحتياجاتها يقلل التكلفة الإجمالية بنسبة كبيرة.
5. **الرقابة المستمرة:** متابعة تنفيذ العقود واكتشاف التجاوزات المالية أو التأخيرات.

**أمثلة رقمية ودراسات حالة**

| الدولة | نوع المشتريات | توفير تقريبي قبل/بعد الضبط الرقمي |
|---|---|---|
| كوريا الجنوبية | مشاريع عامة | 10% من الإنفاق |
| سنغافورة | خدمات ومعدات | 8% من الميزانية |
| الإمارات | كافة الجهات | 7% من التكاليف الإدارية |
| الأردن | معدات وخدمات | 5–8% من الإنفاق السنوي |
| بريطانيا | مشروعات عامة | 10% من تكاليف العقود |

توضح هذه الأمثلة الأثر المباشر لضبط المشتريات على تقليل الإنفاق، حيث تؤكد الدراسات أن اعتماد الأنظمة الرقمية والرقابية يقلل الهدر المالي بشكل واضح ويزيد الفعالية.

**تحليل العلاقة**

ضبط المشتريات يزيد الكفاءة ويخفض التكلفة لكل مشروع حكومي.

المشتريات الإلكترونية توفر الوقت، وتقلل تدخلات العامل البشري التي قد تؤدي للفساد أو الأخطاء.

تطبيق رقابة مستمرة وتحليل البيانات يمكّن الحكومة من اتخاذ قرارات مالية أفضل.

## أهمية التحويل الرقمي ودوره في البلديات

يُعد التحويل الرقمي في البلديات خطوة استراتيجية نحو تطوير الخدمات العامة وتحسين كفاءة الأداء المؤسسي، إذ يسهم في تحويل العمليات الإدارية والخدمية من النمط الورقي التقليدي إلى أنظمة إلكترونية متكاملة. هذا التحول يتيح للمواطنين الحصول على الخدمات بسرعة وسهولة، مثل تراخيص البناء، ودفع الرسوم، وتقديم الطلبات إلكترونيًا دون الحاجة إلى مراجعة الدوائر البلدية. كما يعزز التحول الرقمي الشفافية والمساءلة من خلال تتبع المعاملات إلكترونيًا وتقليل فرص الخطأ أو الفساد الإداري، مما يؤدي إلى رفع مستوى الثقة بين البلدية والمجتمع المحلي.

ومن جانب آخر، يلعب التحول الرقمي دورًا مهمًا في تحسين التخطيط العمراني والإدارة الميدانية للبلديات، من خلال استخدام التقنيات الحديثة مثل نظم المعلومات الجغرافية (GIS)، وإنترنت الأشياء (IoT)، وتحليل البيانات الضخمة. هذه الأدوات تمكن البلديات من اتخاذ قرارات مبنية على بيانات دقيقة، وإدارة الموارد بشكل أكثر كفاءة، ومتابعة المشاريع ميدانيًا في الوقت الحقيقي. كما يسهم التحول الرقمي في دعم توجه البلديات نحو المدن الذكية، التي تهدف إلى تحسين جودة الحياة، وتعزيز الاستدامة البيئية، وتطوير البنية التحتية الرقمية لخدمة المواطنين بشكل متكامل ومتطور.

## التحول الرقمي في ضبط المشتريات ودورها في ادارة العلاقات بين الموردين

يُعد التحول الرقمي في إدارة المشتريات الحكومية خطوة جوهرية نحو تعزيز الشفافية والكفاءة في إنفاق المال العام، إذ يُمكّن البلديات والجهات الحكومية من أتمتة العمليات الشرائية وتحويلها من الإجراءات الورقية التقليدية

إلى أنظمة إلكترونية ذكية. هذه الأنظمة تسهم في تقليل الأخطاء البشرية، وتسريع إجراءات الشراء، وضمان التوثيق الكامل لكل مراحل العملية الشرائية من الطلب وحتى التسليم. ومن خلال المنصات الرقمية، يمكن تتبع سير المعاملات ومراقبة الإنفاق بشكل لحظي، مما يعزز القدرة على ضبط المشتريات، ويحدّ من التلاعب أو الفساد الإداري، ويضمن استخدام الموارد العامة بأقصى درجات الكفاءة والمسؤولية.

كما يسهم التحول الرقمي في تحسين إدارة العلاقات مع الموردين عبر إنشاء قاعدة بيانات متكاملة تشمل جميع الموردين المعتمدين، وسجلات أدائهم، ومستوى التزامهم بالمواصفات والمواعيد. هذه البيانات تتيح للبلدية أو الجهة الحكومية تقييم الموردين بشكل موضوعي، وتساعد في بناء شراكات استراتيجية طويلة الأمد مبنية على الثقة والجودة والتنافس العادل. ومن خلال الأنظمة الإلكترونية، يمكن إصدار العطاءات، واستقبال العروض، وتقييمها إلكترونيًا بشفافية عالية، مما يسهم في توسيع قاعدة الموردين وتعزيز روح المنافسة في السوق المحلية.

إضافة إلى ذلك، يعزز التحول الرقمي مفهوم الإدارة الذكية للمشتريات والعلاقات التعاقدية من خلال استخدام التحليلات الرقمية وتقنيات الذكاء الاصطناعي للتنبؤ بالاحتياجات المستقبلية وتحديد الموردين الأكثر كفاءة. كما تتيح هذه الأنظمة التكامل بين وحدات الشراء والمالية والمخزون، مما يسهل عملية التخطيط المالي والمادي للمشاريع البلدية. وبذلك، لا يقتصر دور التحول الرقمي على ضبط المشتريات فحسب، بل يمتد ليشمل بناء منظومة متكاملة لإدارة العلاقات مع الموردين تضمن الاستدامة، وتحقق التوازن بين الكفاءة التشغيلية والشفافية المالية في إدارة الشأن العام.

## الخاتمة

خلص البحث إلى أن ضبط المشتريات الحكومية يمثل حجر الزاوية في إدارة الإنفاق العام بفعالية. ومن خلال اعتماد أنظمة إلكترونية حديثة، وتعزيز الشفافية، وتطوير الكفاءات البشرية، يمكن للحكومات تقليل الهدر المالي، وتحقيق أقصى استفادة ممكنة من الميزانية العامة، وزيادة الثقة بين المواطن والدولة.

## النتائج والتوصيات

### النتائج

- أظهر البحث أن تطبيق إجراءات ضبط المشتريات الحكومية يساهم بشكل مباشر في خفض الإنفاق العام عن طريق تقليل حالات الهدر والتكرار في الشراء.
- تبين أن وجود نظم مُنظمة للمشتريات خاصة عند تطبيق المنافسة العادلة والمناقصات الشفافة يؤدي إلى تحقيق أسعار أفضل وجودة أعلى في التوريدات والخدمات.
- كشفت الدراسة أن الاعتماد على الشراء الإلكتروني وأنظمة المناقصات الرقمية يقلل الزمن اللازم لإتمام العمليات ويخفض التكاليف الإدارية المرتبطة بالإجراءات الورقية.
- بينت النتائج أن ضعف الضوابط والرقابة الداخلية يؤدي إلى زيادة حالات التعاقد خارج الأطر الرسمية، ما يرفع من التكلفة الفعلية للمشتريات ويُضعف كفاءة الإنفاق.
- أظهرت التحليلات أن تدريب الكوادر ووجود سجلات أداء الموردين ومعايير تقييم واضحة يساهمان في تحسين اختيار الموردين وتقليل المخاطر المالية والتعاقدية.

## التوصيات

- تعزيز آليات الشفافية والمنافسة في إجراءات المشتريات عبر توسيع نطاق استخدام منصات الشراء الإلكتروني ونظم المناقصات المفتوحة.
- إرساء نظام رقابي داخلي متكامل يضم مؤشرات أداء ومراجعات دورية للمشتريات للتحقق من الالتزام بالمواصفات والأسعار التعاقدية.
- بناء قاعدة بيانات رقمية مركزية للموردين تتضمن سجل الأداء والالتزام بالجداول الزمنية والجودة لتسهيل فرز واختيار المورد الأمثل.
- تخصيص برامج تدريب مستمرة للعاملين في وحدات المشتريات تركز على إدارة العقود، التفاوض، واستخدام الأنظمة الرقمية وأفضل ممارسات الشراء العام.
- وضع سياسات تخطيطية متقدمة لاحتياجات الشراء تُمكّن من تجميع الطلبات، التفاوض على كميات أكبر، واستغلال اقتصاديات الحجم لتخفيض التكاليف.

## المراجع

أبو العزم، ك. س. م. (2020). إصلاح نظم المشتريات الحكومية. القاهرة: جامعة الدول العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

سالم، أ. ع. م. (2025). «آليات تعزيز الشفافية في المشتريات الحكومية لدعم التنمية: دراسة تحليلية مقارنة وتطبيقية على مصر». مجلة البحوث القانونية والاقتصادية، 15(92)، 1-42.

المشتريات الحكومية تحت «مشرط» ضبط الإنفاق». (2025، نوفمبر ...). جريدة أرقام. تم الاسترجاع من https://www.argaam.com/ar/article/articledetail/id/1243408

ضوابط سعودية جديدة لرفع كفاءة الإنفاق في المشتريات الحكومية». (2025). صحيفة الشرق الأوسط. تم الاسترجاع من https://aawsat.com/home/article/2926941/

موسى، غ. ف. ع.، & حسين، م. ع. (2008). إدارة المشتريات. عمان: دار اليازوري للنشر.

إصلاحُ وتحديثُ نظام الشراء العام الفلسطيني». (2011، مارس 31). البنك الدولي. تم الاسترجاع من https://www.albankaldawli.org/ar/news/feature/2011/03/31/reforming-and-modernizing-the-palestinian-public-procurement-system

إدارة أنظمة المشتريات الحكومية الحديثة». (2025، أكتوبر 19-23). ورشة عمل، المنامة – البحرين.

دليل المنهجية للمشتريات الرقمية». (2025). الهيئة السعودية للمشتريات الرقمية. تم الاسترجاع من https://dga.gov.sa/ar/regulatory-documents/guideline-digital-procurement-methodology

دور وسائل الدفع الإلكترونية في رفع كفاءة الإنفاق الحكومي». سعيد، هـ. م. (2022). مجلة الاقتصاد والحوكمة الإلكترونية. تم الاسترجاع من https://jocu.journals.ekb.eg/article_248884.html

قطاع الشراء العام: الإنفاق والإنجاز». عودة، ... (2025). * موقع شيرعا*. تم الاسترجاع من https://www.shiraa.gov.ps/News/Id/1123

البنك الدولي، تقرير كفاءة الإنفاق العام، 2023.

منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية(OECD) ، مبادئ المشتريات العامة الفعالة، 2022.

اتفاقية المشتريات الحكوميةGPA ، منظمة التجارة العالمية.

وزارة المالية الأردنية، دليل المشتريات الحكومية، 2021.

Transparency International, Global Government Procurement Report, 2024.

World Bank, Public Procurement Reforms and Digital Transformation, 2023.